

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016244904

Дата перевірки:
12.05.2024 10:14:55 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
12.05.2024 10:32:15 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Черемашенцева Г.Г. плагіат

Кількість сторінок: 59 Кількість слів: 9340 Кількість символів: 74856 Розмір файлу: 7.44 MB ID файлу: 1016029373

13.7% Схожість

Найбільша схожість: 8.51% з Інтернет-джерелом (<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33459/1/%d0%94%d0%be%d0..>)

13.6% Джерела з Інтернету

529

Сторінка 61

0.72% Джерела з Бібліотеки

51

Сторінка 62

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства та управління розвитку структури його сфер

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи високий рівень вигоди для себе та здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Це поняття охоплює не лише фінансові показники, а й інші аспекти, такі як якість продукції чи послуг, інноваційність, реакція на зміни в ринкових умовах тощо.

Управління розвитком структури сфер підприємства - це процес планування, організації, контролю та координації діяльності в різних сферах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Це включає в себе визначення оптимальної структури, розробку стратегій та тактик, спрямованих на покращення роботи кожної сфери, впровадження ефективних управлінських практик, а також виявлення та використання можливостей для розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства і управління розвитком структури його сфер є взаємопов'язаними концепціями, орієнтованими на досягнення успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища

Поняття конкурентоспроможності підприємства сьогодні широко використовується, але водночас воно залишається дуже розмитим. Існують різні способи розуміння конкурентоспроможності підприємства, головним чином тому, що різні економічні дослідження показників рівня конкурентоспроможності дали різні визначення, методи оцінки та способи

3

конкурентоспроможності підприємства. Найбільш загальне розуміння конкурентоспроможності підприємства можна визначити як здатність протистояти конкуренції та отримувати переваги. В економічній літературі існують різноманітні визначення конкурентоспроможності підприємства, деякі з яких представлені в таблиці. 1.1.

Порівняльний аналіз теоретичного визначення поняття "конкурентоспроможність потенціалу підприємства" для встановлення глибини його розкриття можна розділити на наступні аспекти:

1.Обсяг та комплексність визначення. Один з аспектів - це те, наскільки широко і комплексно визначено поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства в різних джерелах. Деякі визначення можуть бути більш загальними і узагальненими, тоді як інші можуть бути більш конкретними та деталізованими

2.Аспекти, що враховуються. Іншим аспектом може бути те, які аспекти включаються в поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства в різних джерелах. Це можуть бути такі аспекти, як фінансова стійкість, якість продукції, інноваційність, ринкова позиція тощ

3.Рівень абстрактності та конкретності. Деякі визначення можуть бути досить абстрактними та загальними, в той час як інші можуть бути більш конкретними і деталізованими, вказуючи на конкретні показники або параметри, за якими вимірюється конкурентоспроможність потенціалу підприємства

4.Врахування контексту. Важливим аспектом є те, як визначення враховує контекст підприємства, такий як його галузь, ринкові умови, технологічні та соціокультурні фактори.

5.Динаміка та змінність. Оскільки конкурентоспроможність потенціалу підприємства є динамічним поняттям, важливо також оцінити, як визначення враховує змінність та еволюцію цього поняття з часом

3

Таблиця 1.1

Визначення та науковий підхід до трактування конкурентоспроможності підприємства*

Автор	Визначення
1	2
Г.М. Скудар	конкурентоспроможність - це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни [42, с. 31].
Г.Л. Азов	конкурентоспроможність - це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [1].
М. Портер	конкурентоспроможність підприємства - це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [38, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
М.О. Сролов	конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [6].
Ф. Зав'язова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнісва	конкурентоспроможність - це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупок, споживачів [8].
Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління»	конкурентоспроможність - це реальна або потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [22, с. 26].
А. Яновський	конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [49, с. 22].
С. Ярошенко	підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективної стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [50].
А. Маренич та І. Астахова	конкурентоспроможність - це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [27, с. 23].
Л.М. Калашникова	конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми [15, с.16].

*Створено автором

4

Аналіз цих аспектів дозволяє глибше розуміти різноманітність та значущість різних підходів до визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: використання наукових підходів до стратегічного управління; створення умов для єдності розвитку технології, техніки, управління та економіки; використання сучасних методів досліджень і розробок (програмне та цільове планування, теорія прийняття управлінських рішень тощо); дослідження взаємозв'язків функцій управління процесом на різних етапах життєвого циклу підприємства; формування системи різноманітних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності об'єктів.

Аналіз визначення сутності терміна «конкурентоспроможність» дав змогу виділити низку характерних ознак цього терміну (рис. 1.1):



Рисунок 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за характерними ознаками [14]

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має такі основні властивості (рис. 1.2)

§



Рисунок 1.2. Основні властивості конкурентоспроможності потенціалу підприємства [26]

Порівнюваність вказує, що конкурентоспроможність окремої компанії визначається та досліджується шляхом її порівняння з реальними конкурентами, які виробляють подібні продукти або надають послуги та діють на тому самому ринку.

Просторовість вказує, що конкурентоспроможність фірми залежить від меж конкретного ринку, оскільки за однакових умов фірма може бути більш конкурентоспроможною на одному ринку, але не на іншому.

Динамічність - це характер конкурентоспроможності, якій обмежений в часі тому, що компанія може залишатися конкурентоспроможною в один період і втратити лідируючі позиції в інший період.

Предметність включає виділення ряду параметрів, що складають конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а саме: висока якість продукції; застосування сучасних та інноваційних технологій; формування позитивного іміджу компанії на ринку та якості її продукції у свідомості споживачів; застосування маркетингових інструментів у просуванні продукції на ринках; ступінь забезпеченості підприємства різними видами ресурсів; наявність унікальних патентів до винаходів; розширений додаток методів управління в управлінській діяльності та ін.

§

Системність – постійна система, яка повністю впливає на конкурентоспроможність підприємства та дозволяє йому функціонувати та бути прибутковим.

Атрибутивність - означає виділення унікальних переваг продажу (додаткові послуги, унікальність, оригінальність технології виробництва тощо), які визначають конкурентну позицію та перевагу підприємства на ринку [3, с.11].

Розвиток структури ключових сфер підприємства є однією з основних умов його конкурентоспроможності. На рисунку 1.3 представлені кілька ключових аспектів, які підтверджують це твердження.

Умова конкурентоспроможності - розвиток структури ключових сфер підприємства

Ефективність виробничих процесів

Інноваційність,
дослідження та
розвиток

Гнучкість та
адаптивність

Покращення
управління та
організації

Залучення
талановитих кадрів

Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.3. Основні аспекти умови конкурентоспроможності для розвитку структури ключових сфер підприємства.

Ефективність виробничих процесів. Оптимізація та розвиток виробничої структури дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, швидше реагувати на зміни попиту на ринку та підтримувати конкурентоспроможність.

Інноваційність, дослідження та розвиток. Постійний розвиток ключових сфер підприємства дозволяє впроваджувати нові технології, методи

7

та ідеї, що стимулює інновації та допомагає підприємству залишатися впереду конкурентів

Гнучкість та адаптивність. Розвиток структури дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на конкурентні загрози та використовувати нові можливості

Покращення управління та організації. Розвиток структури ключових сфер підприємства також сприяє покращенню систем управління, комунікації та координації, що є ключовими аспектами підтримки його конкурентоспроможності.

Залучення талановитих кадрів. Підприємства з розвиненою та привабливою структурою привертають та утримують талановитих фахівців, що також сприяє їх конкурентоспроможності через високий рівень експертизи та творчого потенціалу персоналу.

Отже, розвиток структури ключових сфер підприємства виступає важливою передумовою для забезпечення його успішної конкурентоспроможності в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що в усіх класифікаціях факторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно виділити один важливий фактор, а саме: поділ їх на внутрішні та зовнішні (рис. 1.4).

Іноді вчені розуміють під зовнішніми та внутрішніми факторами абсолютно різні компоненти. Наприклад, Грицишин Н. під внутрішніми факторами розуміє наступне: діяльність керівного персоналу та управління корпоративною, виробничою та організаційною структурою підприємства; професійний і якісний рівень управління персоналу; систему технічних засобів і технічного обладнання. Технології та обладнання оновлюються з використанням сучасних інноваційних методів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-потенціалу та підвищенню гнучкості вітчизняного виробництва та наявності високоякісної сировини та матеріалів.

§

Тому якість сировини, повнота її переробки та кількість майбутніх відходів мають істотний вплив на конкурентну позицію підприємства.

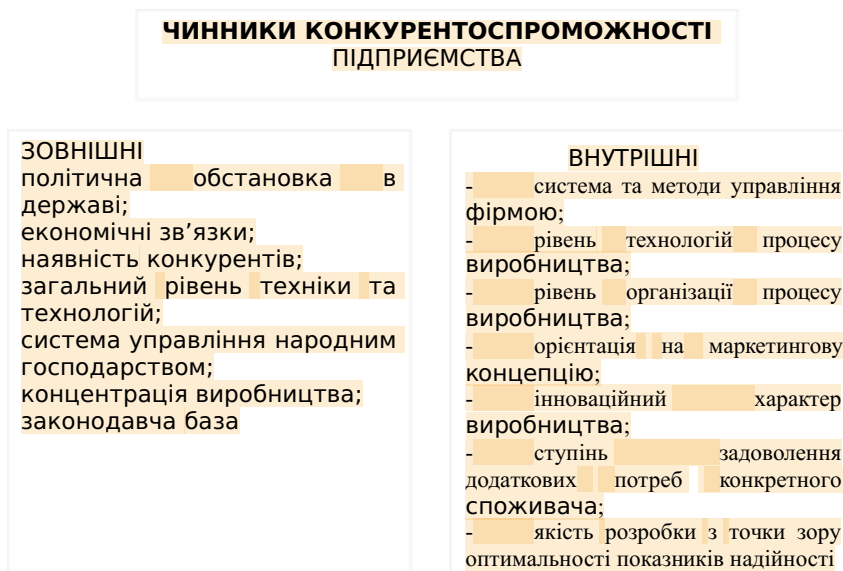


Рисунок 1.4. Чинники конкурентоспроможності підприємства [26]

Зменшення виробництва сировини призводить до зростання собівартості продукції, що веде до зменшення чистого прибутку. В умовах необхідності підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно активно та ефективно реалізовувати продукцію та освоювати нові ринки, сприяти збуту, стимулювати збут, використовувати якісні засоби маркетингу, здійснювати маркетингові заходи [5, с.83].

Зовнішні фактори визначаються як сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, інституційних структур країн та міжурядових та інших зовнішніх умов і факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на функціонування компанії. Зовнішні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства при виході на зовнішні ринки, О. Нефьодова визначає як: Економічні - це фінансова політика країни, інфляційна та податкова політика; Соціальні – це кваліфікаційний рівень,

9

чисельність і структура працівників; Політичні - наявність міжнародних конфліктів; Природні фактори - виснаження окремих видів ресурсів; Техногенні фактори – прогресуюча зміна клімату та глобальне потепління [11, с.65].

Будь-яка компанія стає більш конкурентоспроможною, реалізуючи комплекс дій, спрямованих на розвиток структури ключових сфер підприємства, створення та підтримку конкурентної переваги.

Таким чином, конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень вигоди. Це поняття включає не лише фінансові показники, а й інші аспекти, такі як якість продукції, інноваційність, реакція на зміни в зовнішньому середовищі.

Управління розвитком структури сфер підприємства є важливою складовою забезпечення його конкурентоспроможності. Цей процес включає в себе планування, організацію, контроль та координацію діяльності в різних сферах підприємства з метою підвищення його ефективності та адаптивності до змін у ринкових умовах.

Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства вимагає постійного аналізу, оновлення та вдосконалення його структури та стратегій. Це передбачає розробку та впровадження інноваційних підходів, залучення талановитого персоналу, оптимізацію виробничих процесів та постійний пошук нових можливостей для розвитку та росту.

Отже, ефективне управління розвитком структури сфер підприємства є ключовим фактором для досягнення його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Тільки за умови постійного адаптування до змін в економічному середовищі та інноваційного підходу до управління підприємство може досягти стійкого росту та зайняти провідні позиції у своїй галузі.

30

1.2. Методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його продукції

Методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його продукції можуть включати різноманітні методи та підходи для оцінки та порівняння здатності підприємства конкурувати на ринку. Управління - це відкрита система з входами і виходами, що складається з систем моніторингу та контролю. Система управління включає елементи, що забезпечують процес управління. Система управління містить безпосередні та процедурні елементи, що забезпечують виробничу, технологічну, економічну, зовнішньоекономічну, підприємницьку та іншу діяльність.

Серед різноманітних систем управління, що використовуються національними компаніями, варто відзначити, що адаптивна система управління конкурентоспроможністю дозволяє: враховувати при управлінні конкурентоспроможністю зовнішнє середовище, динаміку та наявні характеристики правової сфери; під впливом випадкових факторів, підвищення надійності системи управління, забезпечення стабільності системи конкурентоспроможності підприємств різних типів, оптимізація постановки та методів впровадження системи в практику сучасних підприємств, підвищення плинності та гнучкості система управління конкурентоспроможністю [4, с. 12].

На думку Р. А. Фатхудинова [46, с. 32], внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукового супроводу, цільового призначення, доставки, керуюча та керована (рис. 1.5).

11

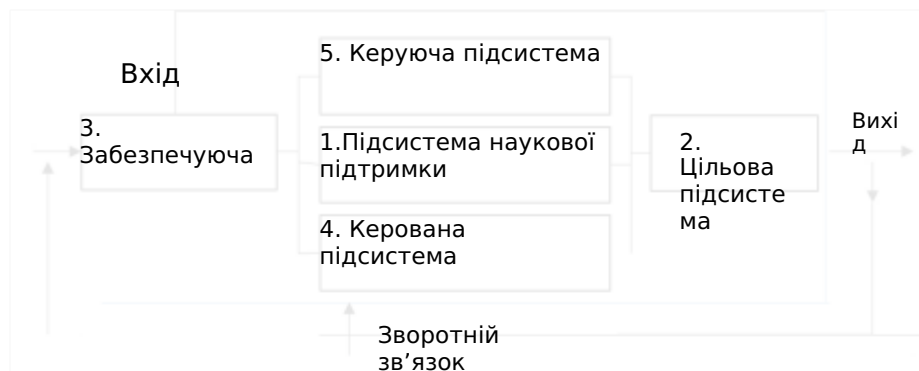


Рисунок 1.5. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності [46, с.32].

Компоненти внутрішньої структури та зовнішнього середовища підприємства мають свою структуру для кожного об'єкта управління: персоналу, продукції, компанії, регіону, галузі чи країни. Такий підхід є збалансованим і розділяє контрольну та управлінську підсистеми, але незрозуміло, які чинники мають змінити конкурентоспроможність підприємства.

Тільки підприємство, яке має конкурентну перевагу тут і зараз, може бути конкурентоспроможним на місцевому ринку, але цю перевагу потрібно постійно зміцнювати та посилювати використовуючи різні сфери підприємства, й фінансову, й виробничу, й соціальну та т.п.

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати високий рівень вигоди. Це поняття охоплює різні аспекти, включаючи якість продукції або послуг, цінову політику, інноваційність, ринкову позицію, реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, а також ефективність управління та внутрішню ефективність компанії. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю привертати клієнтів, утримувати їх та задовольняти їхні потреби краще, ніж інші учасники ринку. Вона може бути виміряна різними

12

показниками, такими як частка ринку, обсяги продажів, рівень прибутку, рейтинги задоволеності клієнтів тощо.

Здатність підприємства підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність стає важливою умовою для стійкого розвитку та успішної діяльності на ринку, особливо в умовах зростаючої конкуренції та швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Структура розвитку ключових сфер підприємства в умовах конкурентоспроможності включає комплексний підхід до управління різними аспектами діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Основні аспекти структури розвитку представлено на рис.1.6.

Структура розвитку ключових сфер підприємства в умовах конкурентоспроможності

Фінансова сфера

Виробнича сфера

Адміністративна та стратегічна сфера

Дослідження та розвиток

Маркетингові

управління

персоналом

алом

Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.6. Структура розвитку ключових сфер підприємства в умовах конкурентоспроможності.

13

Фінансова сфера - включає у себе управління фінансами підприємства, визначення ефективних стратегій фінансового управління, оптимізацію витрат та забезпечення стійкості фінансового стану.

Виробнича сфера - фокусується на оптимізації виробничих процесів, впровадженні новітніх технологій, підвищенні якості продукції та зниженні витрат виробництва.

Маркетингова сфера - орієнтована на вивчення ринку, аналіз попиту та конкуренції, розробку ефективних маркетингових стратегій та просування продукції на ринку.

Управління персоналом - включає в себе розробку стратегій набору, навчання та розвитку персоналу, створення мотивуючої робочої атмосфери та забезпечення ефективного управління талантами

Дослідження та розвиток - спрямована на створення нових продуктів та послуг, впровадження інноваційних технологій та методів роботи, а також на постійний аналіз ринкових тенденцій та потреб споживачів.

Адміністративна та стратегічна сфера - включає в себе прийняття стратегічних рішень, планування довгострокового розвитку, а також організацію та управління внутрішніми процесами та ресурсами підприємства.

Кожна з цих сфер взаємодіє між собою та впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства. Оптимальна структура розвитку ключових сфер полягає в забезпеченні балансу між ними та використанні ресурсів та можливостей підприємства в найбільш ефективний спосіб для

Поєднання та взаємодія різних факторів дуже впливає на процес управління конкурентоспроможністю. Коли ми ведемо розмову про посилення конкуренції, то на формування поведінки підприємства, а також на його структуру та основні ключові фактори впливають чинники зовнішнього середовища. Оскільки підприємство є системним ядром мікросередовища, різноманітні зміни в її діяльності здійснюють вплив на пов'язані разом елементи середовища. На рисунку 1.7. ми можемо побачити узагальнену

14

схему реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.



Рисунок 1.7. Комплексний механізм управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [43, с.179]

Ця система визначає характерні риси підприємства - з одного боку, стан навколишнього середовища і його позицію на конкретному локальному ринку - з іншого. Спільне дотримання цих вимог може бути забезпечене впровадженням стратегічного менеджменту, який в останні десятиліття набув широкого поширення в розвинутих країнах. Звідси ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств залежить тільки від умови врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища цього підприємства.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається низкою різноманітних показників, які якісно характеризують окремі параметри: конкурентоспроможність товару; фінансове становище компанії; ефективність створеної системи розподілу та забезпечення виробництва;

15

ефективність виробничо-господарської діяльності компанії; а також позитивний імідж підприємства. .

Від того, як оцінюється конкурентоспроможність потенціалу підприємства, залежить сформована сукупність показників. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства передбачає поділ його на певні групи за певними ознаками. Як правило, такі знаки можуть бути формою представлення результатів оцінювання, розрізняючи матричний, розрахунковий, графічний та комбінований методи. Зокрема, графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на побудові «Радіальна діаграма конкурентоспроможності» або «Багатокутник конкурентоспроможності» (рис. 1.8):



Рисунок 1.8. Багатокутник конкурентоспроможності [44, на 208]

Перевага графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в простоті розрахунків і наочності подання. Його недоліком є неможливість повного визначення значень інтегрального критерію конкурентоспроможності підприємства. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності будь-якої компанії засновані на використанні матриць. Найяскравіший приклад - знаменита «Boston Consulting Group»

16

(рис. 1.9), яка побудована за методом системи координат: по вертикалі розміщені темпи зростання місткості ринку; по горизонталі - в логарифмічній шкалі вони відображають відносну частку підприємства та його продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможні компанії мають велику частку ринку, яка швидко зростає.



Рисунок 1.9. Зразок матриці «Boston Consulting Group» [44, на 212]

Перевагою цього методу є можливість вивчити динаміку конкуренції на локальному ринку та надати повну та достовірну інформацію про обсяг і структуру продажів, забезпечуючи таким чином високу репрезентативність оцінки. Недоліком методу є його простота, яка унеможливує повний аналіз причин і умов того, що відбувається і ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Найбільш ефективним і поширеним методом визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є метод, заснований на теорії ефективності конкуренції. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними будуть підприємства, в яких усі відділи та служби працюють як система. Ефективність діяльності кожного підрозділу визначається багатьма факторами [48, с.60]. В основі цього методу лежить оцінка 4 групових показників (критеріїв) конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Першу групу складають показники, що характеризують ефективність управління виробництвом діяльність і виробничий процес, основними

17

критеріями оцінки є рентабельність собівартості продукції, раціональне використання основних засобів, досконалість технології виробництва, організація управління та праці на підприємстві. Перша група показників для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства представлена в таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

Показники оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [17]

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати/обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондовіддачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску/середньорічна вартість ОФ (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$PT = \text{прибуток від реалізації} * 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$ПП = \text{обсяг випуску/середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$

До другої групи належать показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (позики, інвестиції), здатність підприємства погашати свої борги, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3.

Показники оцінювання фінансового стану підприємства [17]

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх чинників фінансування	$KA = \text{власні активи/загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{поточні активи/загальні зобов'язання} > 2$

18
5

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	КЛ = грошові кошти/короткострокові зобов'язання >0,2
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	КО = виторг від реалізації/середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)

Третя група показників – є показниками ефективності управління продажами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Ефективність організації збуту та просування продукції [17]

Критерій й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	РП = прибуток від реалізації x 100 % / обсяг продажів (збільшення)
2. Коефіцієнт заповареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь заповареності готовою продукцією	КЗ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажів (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	КМ = обсяг випуску / виробнича потужність (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	КР = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)

Четверта група показників включає критерії товарної та цінової конкурентоспроможності. Вони характеризують здатність продукції підприємства задовольняти запити та вимоги споживачів щодо використання за призначенням. Кожна група показників має різну важливість для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Методичні основи аналізу рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його продукції визначаються комплексним підходом, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Використання різноманітних методів, таких як аналіз фінансових показників, порівняльний аналіз, оцінка якості продукції та послуг, експертна оцінка та опитування, дозволяє

19

здійснити об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Ці методи допомагають ідентифікувати **сильні та слабкі сторони підприємства**, **визначити можливості та загрози**, а також встановити стратегічні напрямки розвитку. Оцінка фінансової стійкості, рівня якості продукції, ринкової позиції та інших параметрів дозволяє підприємству зрозуміти його потенціал на ринку та здійснити необхідні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, використання різноманітних методів аналізу рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективно впливати на свою конкурентну позицію на ринку, розробляти стратегії розвитку та досягати успіху у своїй галузі.

1.3. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства враховують складність та динаміку бізнес-середовища, а також необхідність постійного адаптування до змін. Основні концепції представлено на рис. 1.10



Рисунок 1.10. Основні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства [Створено автором]

20

Згідно з рис.1.10 основні концепції включають в себе:

Стратегічне управління конкурентоспроможністю – Ця концепція передбачає розробку довгострокових стратегій, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства через визначення його унікальних переваг і відповідних стратегій розвитку.

Концепція ресурсної бази – Зосереджується на управлінні ключовими ресурсами підприємства, такими як людські ресурси, фінансові, технологічні та інші ресурси, для забезпечення його конкурентоспроможності.

Маркетингова концепція – Акцентує на вивченні та розумінні потреб ринку та споживачів, розробці та впровадженні ефективних маркетингових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства.

Інноваційна концепція – Підкреслює важливість постійного впровадження нововведень та технологічного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності, а також створення унікальних продуктів або послуг.

Концепція сталого розвитку – Управління конкурентоспроможністю, яке враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечуючи збалансований розвиток, що враховує потреби сучасного суспільства без шкоди для майбутніх поколінь.

Ці концепції часто використовуються підприємствами для формулювання своїх стратегій та тактичних рішень з метою забезпечення успішності та конкурентоспроможності на ринку. Реалізація цих концепцій допомагає підприємствам пристосуватися до змін у бізнес-середовищі та досягти стійкого розвитку.

Якщо розглянути структуру основних компонентів системи управління конкурентоспроможністю, то вона формується певними комплексними блоками, які мають на меті відобразити основні ключові сфери підприємства. Їх взаємозв'язок та взаємозалежність, сприяють результативному та ефективному здійсненню управлінських рішень (рис. 1.11).

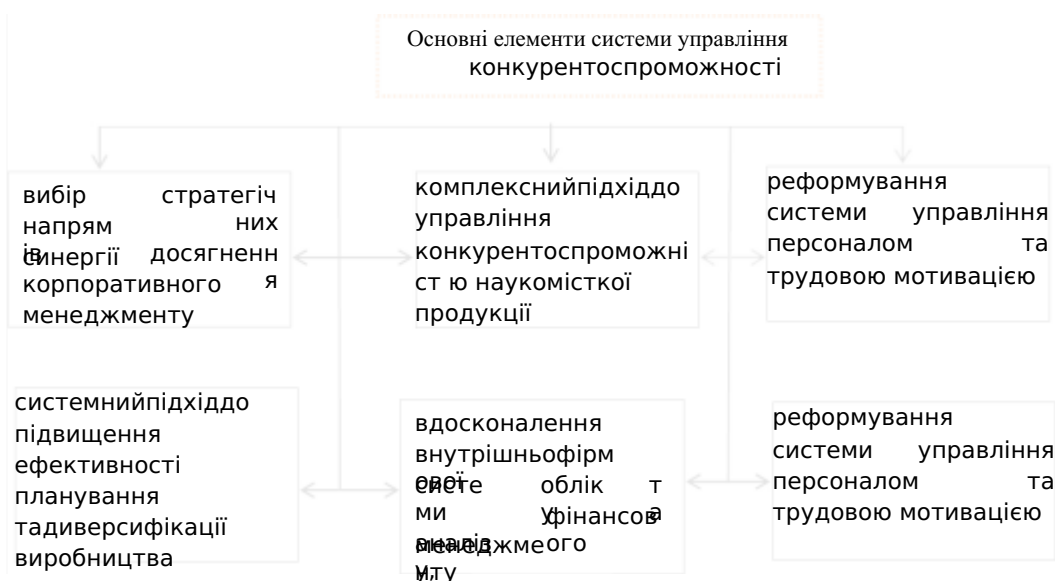


Рисунок 1.11. Основні елементи системи управління конкурентоспроможності. [18]

Кожен з цих блоків може розглядатися як певна система з різними компонентами. Всі ці блоки будуть створювати певну цілісність та поєднуватись одним принципом – кожен блок може вирішити свою проблему та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Ряд авторів [33, 57] розглядають механізм управління конкурентоспроможністю компанії як певний моніторинг та аналіз стану об'єкта, а ще як інструменти та певні важелі для визначення управлінських рішень.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства щодо рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам у сучасних умовах, запропонували Л.С. Єгорова, А.Л.Макаричов (таблиця 1.5.).

Таблиця 1.5:

Конкурентоспроможність підприємства за рівнями управління

1-й рівень управління	Фактор управління розглядається як «внутрішньо нейтральний», в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегмента на ринку
2-й рівень управління	Виробничі управлінські системи «зовні нейтральні» повинні повністю відповідати стандартам, встановленим їх основними конкурентами на певному ринку
3-й рівень управління	Ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми факторами, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління)
4-й рівень управління	Підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, у стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 1.5. існує 4 рівня управління:

1 рівень – це «внутрішньо нейтральний» рівень;

2 рівень – це «зовні нейтральний»;

3 рівень – тут вже свій вплив оказують більше зовнішні фактори;

4 рівень – це вже підприємства-лідери, які вивчають ринок та пропонують стратегію.

Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства відображають комплексний підхід до досягнення та підтримки його конкурентних переваг на ринку. Розуміння та впровадження цих концепцій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та ефективно конкурувати, забезпечуючи стійкий розвиток та успіх на ринку

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямоване на розробку довгострокових стратегій, а концепція ресурсної бази наголошує на важливості управління ключовими ресурсами. Маркетингова концепція визначає потреби ринку та споживачів, а інноваційна концепція стимулює впровадження нововведень та технологічний розвиток. Концепція сталого розвитку враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти для забезпечення збалансованого розвитку.

Застосування цих концепцій допомагає підприємствам зберігати й розвивати свої конкурентні переваги, впевнено виходячи на ринок і забезпечуючи успішну конкуренцію з іншими учасниками. Таким чином, управління конкурентоспроможністю стає стратегічною необхідністю для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є високою, а зміни непередбачуваними.

Висновки до розділу 1

Ефективне управління розвитком структури сфер підприємства є ключовим фактором для досягнення його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Тільки за умови постійного адаптування до змін в економічному середовищі та інноваційного підходу до управління підприємство може досягти стійкого росту та зайняти провідні позиції у своїй галузі.

Використання різноманітних методів аналізу рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективно впливати на свою конкурентну позицію на ринку, розробляти стратегії розвитку та досягати успіху у своїй галузі.

Застосування цих концепцій допомагає підприємствам зберігати й розвивати свої конкурентні переваги, впевнено виходячи на ринок і забезпечуючи успішну конкуренцію з іншими учасниками. Таким чином, управління конкурентоспроможністю стає стратегічною необхідністю для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція є високою, а зміни непередбачуваними.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СТРУКТУРИ КЛЮЧОВИХ СФЕР ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

2.1. Організаційна характеристика підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Предметом кваліфікаційного дослідження є розвиток структури ключових сфер підприємства в контексті управління його конкурентоспроможністю на ринку молочної продукції. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», обраний об'єктом дослідження, заснований у 1956 році і з того часу активно займається виробництвом та реалізацією молока та молочних продуктів. Сьогодні підприємство є найпотужнішим та найуспішнішим в західному регіоні України. Досліджуване підприємство переробляє понад 400 тонн продукції щодня, а кількість працівників збільшується до 1500 осіб залежно від розширення виробничих потужностей.

У 2011 році це підприємство стало акціонерним та його продукція відома під ім'ям ТМ «Молокія». Це підприємство займається виробничо-господарською діяльністю, має інноваційні технології та є першою компанією, яка виробляє продукцію за технологією «Свіже молоко». Вся продукція цієї компанії має сертифікати якості ISO 22000:2005, чим підтверджується її висока якість і конкурентоспроможність [16].

На підприємстві створена достатньо ефективна та раціональна організаційна структура, яка повністю відповідає характеристикам підприємства. Ця структура має вигляд функціонально-лінійної і показана на рис.2.1



Рисунок 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

При аналізі існуючої організаційної структури важливо звернути увагу на наявність таких відділів як: **відділ кадрів**, **планово-економічний відділ**, **бухгалтерія**, **відділ охорони праці**, **інженерний відділ** і **відділ маркетингу**. Управління досліджуваним підприємством покладається на директора, який має широкі повноваження в області організації та обслуговування підприємства. Він визначає фінансову, кадрову, інноваційну та іншу політику компанії. Щоб зрозуміти ефективність діяльності компанії на ринку, ми проведемо дослідження фінансово-економічно показників ПрАТ «Тернопільський маслозавод» за період 2020-2023 рр. та наведемо дані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльність компанії ПрАТ
«Тернопільський маслозавод» на 2019-2023 роки, тис.грн**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
I. Показники звіту про фінансовий стан підприємства					
Активи (Пасиви)	832083	856423	958019	1033242	1273995
Основні засоби	489890	495926	497760	477776	439242
Дебіторська заборгованість	187077	169359	147513	185336	261796
Запаси	85590	90109	131526	133058	222198
Власний капітал	434722	400919	449291	424500	625146
Довгострокові зобов'язання	176799	193724	104670	36622	149218
Поточні зобов'язання	220562	261780	404265	572120	499631
Довгострокові кредити банків	123138	147296	59873	118681	229937
Короткострокові кредити банків	17256	17125	14915	18581	-
II. Показники звіту про фінансові результати					
Чистий дохід від реалізації продукції	1799343	1752721	2326475	3497941	4038979
Собівартість реалізації	1382956	1505362	2092681	1689249	3476149
Валовий прибуток	416387	247359	233794	302138	562830
Адміністративні витрати	35888	44162	47558	40711	98487
Витрати на збут	276595	161446	138585	130184	222701
Прибуток до оподаткування	52678	58064	56875	242948	145085
Чистий прибуток	42905	-33803	-31567	-31783	11164
III. Показники ефективності праці на підприємстві					
Кількість працівників	1432	1494	1494	1365	1478
Фонд оплати праці	143087	205803	210890	207645	245760
Продуктивність праці	1256,52	1173,17	1175,45	1075,54	1175,45

Аналіз показників, представлених у таблиці 2.1, є позитивним, незважаючи на нестабільну політичну ситуацію та військові дії на території України, починаючи з лютого 2022 року. Як ми бачимо зменшення показників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулось не за всіма показниками, а лише за деякими. Так, наприклад, зменшились основні засоби з 497760 тис. грн до 477776 тис. грн (на 19984 тис.грн) та власний капітал з 449291 тис. грн до 424500 тис. грн (на 24791 тис. грн), а стосовно чистого прибутку та

валового доходу, вони навпаки збільшилися. У 2022 році знизилась кількість працівників на підприємстві, це пов'язано з виїздом багатьох за кордон або втратою роботи. Незважаючи на війну, яка продовжується в країні, вже в 2023 році ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зміг вирівняти свої показники та навіть покращити їх у порівнянні з 2022 роком. Зокрема, чистий дохід у 2023 році склав 4038979 тис грн, що більше на 541038 тис грн у порівнянні з 2022 роком. Це також стосується й валового прибутку та чистого прибутку. Збільшення основного капіталу свідчить про модернізацію основних фондів, орієнтацію підприємства на нові передові технології та впровадження інноваційних технологій, незважаючи на військові дії та постійні ракетні обстріли міст України, ПрАТ «Тернопільський молочник» — перша компанія в нашій країні, яка виробляє молоко за німецькою «технологією свіжого МОЛОКА».

Тим самим, аналізуючи дебіторську заборгованість підприємства, важливо відзначити її збільшення за аналізований період на 76 460 тис. грн. у 2023 році, що негативно впливає на структуру капіталу і вимагає подальшого вирішення проблем, пов'язаних з накопиченням дебіторської заборгованості на підприємстві. Орієнтація підприємства на збільшення виробничо-господарської діяльності спонукає його накопичувати власні запаси. Динаміка розвитку активів компанії представлена на рис. 2.2. Згідно з рисунком дебіторська заборгованість ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшується зі 147513 тис. грн у 2021 році, 185336 тис.грн у 2022 році й до 261796 тис. грн у 2023 році, маючи приріст, який становить 141% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

Структура пасивів повинна враховувати наявність власного капіталу та заборгованості – короткострокових і довгострокових зобов'язань. У структурі власного капіталу слід звернути увагу на наявність додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку, розмір якого з кожним роком також збільшується, незважаючи на війну в країні.

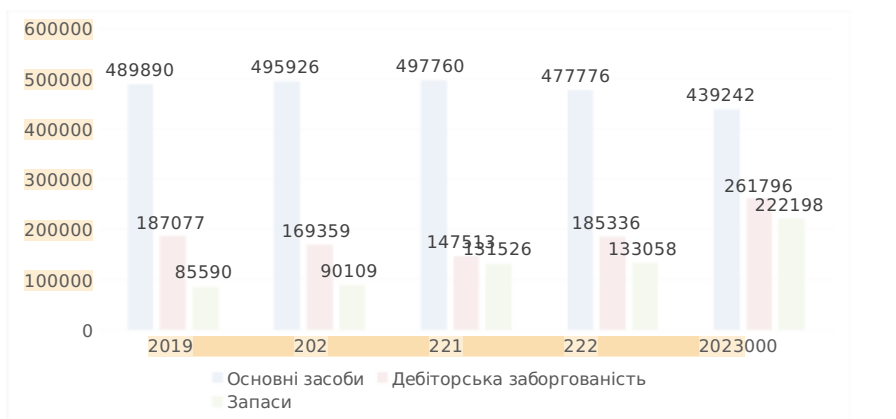


Рисунок 2.2. Динаміка розвитку активів компанії 2019-2023 роки [створено автором]

Протягом усього періоду підприємство користувалося короткостроковими банківськими кредитами, основним напрямком яких було оновлення основного капіталу, маркетингова політика для підтримки нових продуктів та навчання персоналу компанії.

Динаміку зобов'язань та пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки наведено на рисунку 2.3.

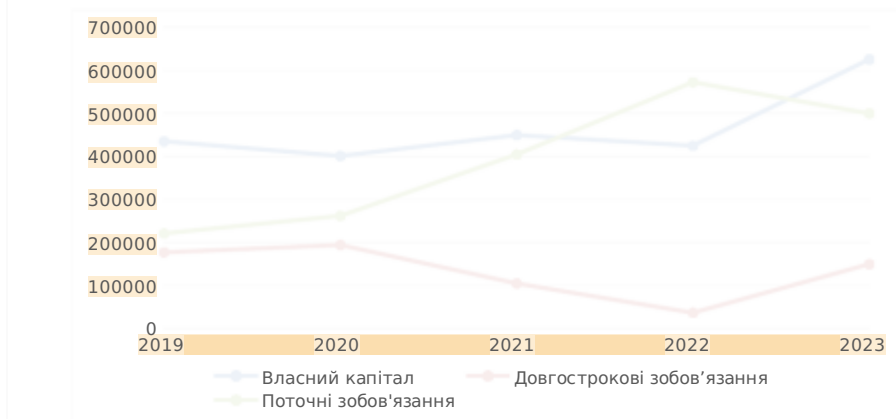


Рисунок 2.3. Динаміка зобов'язань та пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 р.р. [створено автором]

Діяльність компанії зосереджена на позичковий капітал, у структурі джерел фінансування активів переважають короткострокові зобов'язання, які також домінують у структурі фінансування активів.

Далі потрібно зупинитися на аналізі основних фінансових результатів даного підприємства. У цьому контексті слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання чистого доходу від реалізації. Крім того, протягом аналізованого періоду зросла собівартість реалізованої продукції – відповідне значення показника зросло з 1382956 тисячі грн в 2019 році і до 3476149 тисячі грн у 2023 році. Приріст показника складає 2093193 тисячі грн за період дослідження, або 251%.

Протягом звітного періоду зросли адміністративні та збутові витрати, відповідні темпи зростання становлять 67,65% та 87,97%.

Динаміка чистого прибутку даного підприємства представлена на рис. 2.4.

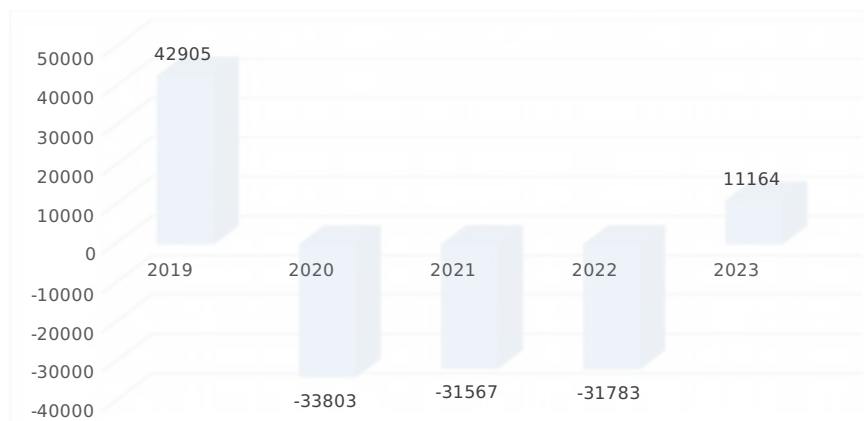


Рисунок 2.4. Динаміка змін чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки [створено автором].

За даними рисунку 2.4. ми бачимо збиток підприємства, це пов'язано з тим, що відбувалось збільшення витрат та зниження темпів приросту активності. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знизили рентабельність

виробничо-господарської діяльності підприємства, потім війна, що призвело до її збитковості за звітний період. Відповідне значення показника чистого прибутку зменшувалося за період з 2019 по 2022 рік і тільки у 2023 році вдалося досягнути позитивного ефекту. Це пов'язано перш за все з використанням інноваційних технологій та зміною політики підприємства.

Підсумовуючи основні показники діяльності підприємства (активи та пасиви, власний капітал, основні фонди, чисельність працівників, продуктивність праці) слід враховувати, що зросли витрати на реалізацію продукції, посилення залежності від позикового капіталу та війну в країні. Крім того, починаючи з 2020 року компанія вже зафіксувала збитки, які продовжувались ще протягом 2-х років. При визначенні рішень, які підприємство повинно прийняти для виведення з кризи та стабілізації підприємства потрібно все ж таки звертати увагу й на позитивні характеристики діяльності підприємства, які мають місце у досліджуємому періоді. На жаль, можна стверджувати, що головною ознакою неефективності цієї діяльності є зниження конкурентоспроможності потенціалу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також нестабільна політична та економічна ситуація в країні й віськовий стан.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності фінансової та виробничої сфер підприємства

Наступним кроком для аналізу розвитку структури ключових сфер підприємства в контексті управління його конкурентоспроможністю буде вивчення конкурентної позиції нашого об'єкта дослідження та його потенціал в умови діяльності на місцевому ринку молочних продуктів. Для початку визначимо основних конкурентів нашої компанії на ринку. Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це підприємство ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м.Львів) – ТМ «Галичина», підприємство

ПП «Альма-Віта» (с.Золотники Теребовлянський район) – ТМ, «Альма - Віта», компанія «Люстдорф» (м.Іллінці, Вінницька область) – ТМ. «Селянське», група компаній «Терра Фуд» (м.Київ) – ТМ «Тульчинка», ТМ «Ферма».

Аналізуючи конкурентів ми прийшли висновку, що найбільший конкурент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це компанія «Lustdorf», рік заснування якої – 1997 і починала вона свою роботу на базі Іллінецького молокозаводу. Основними продуктами цієї компанії виступають - йогурти, масло, молочні десерти, сири, кисломолочні продукти, молоко тривалого зберігання та ін. У Тернопільській області найпопулярнішою торговою маркою є ТМ «Селянське». У компанії працює 1700 осіб. Сировина компанії надходить з 50 великих господарств області. «Люстдорф» залишається лідером ринку у своєму регіоні, його продукція постачається в інші регіони, в тому числі на Тернопільщину. Також в компанії реалізується зовнішньоекономічна діяльність, яка розповсюджується на країни Грузії, Молдови та Греції.

Люстдорф розробляє власну мережу та дуже швидкими темпами розширює географію своєї діяльності. Так, у 2018 році компанія отримала дозвіл на здійснення господарської діяльності за кордоном (експорт до країн ЄС) і в сучасних умовах постачає продукцію в понад 25 країн світу. Продукція ТМ «Lustdorf» сертифікована за стандартом «Халяль». Регіональний представництва знаходяться в багатьох містах України, в тому числі в Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Луцьку, Вінниці, Кривому Розі та ін. Якість продуктів МТ “Люстдорф” підтверджено міжнародним сертифікатом якості ISO 22000:2018.

Наступним конкурентом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є «Молочна фірма «Галичина», яка з’явилась на ринку молочних продуктів у кінці 90-х років. Ця компанія, для здійснення своєї виробничо-господарської діяльності має інноваційне європейське обладнання GEA

(Німеччина), TEWES-BIS (Польща), ALFA LAVAL (Швеція), OBRAM (Польща), TEWES-KLIMA (Польща), Tetra Pak (Швеція).

Понад 80 відсотків сировини підприємство закуповує у фермерських господарств. Ця обставина гарантує високу якість молока при виробництві широкого асортименту продукції. У 2019 році компанія мала певний ребрендинг, тобто відбулися зміни в дизайні упаковки продукції, змінився асортимент, було випущено інноваційну продукцію за авторською рецептурою (кефір, йогурт «Карпатський»). В сучасних умовах насиченого конкурентного ринку підприємство виробляє більше 60 видів продукції (кефір, йогурт, вершки, кисле молоко, сир, казеїн). Продукти ТМ «Галичина» мають міжнародний сертифікат відповідності FSSC 22000, він є найвищою оцінкою для харчової продукції.

Ще одним лідером вітчизняного молочного ринку є компанія «Терра Фуд», яка виробляє молочну продукцію преміум-сегменту, в тому числі фасоване вершкове масло. Бренди, які входять в склад ТМ «Галичина» є - ТМ «Ферма», ТМ «Золотий резерв», ТМ «Тульчинка», ТМ «Лауреат», ТМ Premiale, ТМ «Біла лінія», ТМ «Сорочинське», ТМ «Вапнярка» та ін.

Найбільш важливими продуктами компанії виступають - молоко, сметана, твердий сир, молочні продукти із незбираного молока, вершкове масло, сир та ін. Експорт продукції цієї торгівельної марки здійснюється в понад 30 країн світу, включаючи Грузію, Ізраїль, країни Балканського півострова, Північної Африки, Азії та Близького Сходу. Спеціально для експорту продукції компанія створила відомий бренд «Українська слава». Під цією торговою маркою випускається ряд продуктів, а саме вершкове масло та суміші. Торгівельна Марка безпосередньо свідчить про високу якість і натуральність продукції, а те, що продукція дійсно смачна, є справжньою гордістю вітчизняного ринку.

Приватне підприємство «Альма-Віта» є найменшим з існуючих конкурентів. Підприємство засноване в 2001 році і також знаходиться в Тернопільській області, в селі Золотники Тербовлянського району.

Незважаючи на невелике підприємство, воно має повністю автоматизоване виробництво та виробляє широкий асортимент високоякісної продукції – масло, йогурт, вершки, тверді та кислі сири та ін. Продукція підприємства сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO та має специфічне пакування з поліетилену та ПЕТ-тару.

Для більш детального аналізу основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінки їх конкурентоспроможності потрібно використати модель експертних оцінок, що й наведено в таблиці 2.2.

Розглядаючи конкурентну позицію та конкурентоспроможність потенціалу компанії, необхідно звернути увагу на її найвищий рейтинг серед конкурентів – 7,98 при 94 балах, а найближчий конкурент – ТМ «Галичина» отримала такі ж 94 бали, але рейтинг трохи нижчий – 7,77. Майже однакові позиції у ТОВ «Люстдорф» (91 бал, рейтинг 7,78) та ПрАТ «Терра Фуд» (93 і 7,78 відповідно). Значно відстає від лідерів ПП «Альма-Віта», яка має 83 бали та рейтинг 6,8.

Загалом можна підкреслити, що ринок молочних продуктів досить конкурентний і ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає на ньому досить сильні конкурентні позиції. Основними факторами, що гарантують високу конкурентоспроможність потенціалу компанії, є висока якість продукції, це по-перше, а потім вже використання інноваційних продуктів технологій, значний здібності виробництва, висококваліфікований персонал та різноманітні маркетингові інструменти, які використовує компанія для просування товару. До негативних характеристик забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна віднести високі витрати на виробництво та реалізацію продукції, від'ємні значення показників фінансового стану підприємства та переважну орієнтацію на регіональний ринок збуту.

Таблиця 2.2

Експертна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у порівнянні з найближчими конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	Коефіцієнт питомої ваги	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»		ТМ Люстдорф		ТМ «Галчина»		ТМ «Терра Фуд»		ПП «Альма Віта»		Рейтинг
		Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	
Якість	0,2	9	1,8	9	1,8	7	1,4	8	1,6	6	1,2	
Інноваційні технології	0,12	9	1,08	8	0,96	9	1,08	7	0,84	7	0,84	
Собівартість продукції	,1	6	0,6	7	,7	7	,7	8	0,8	8	0,8000	
Місцезнаходження	0,1	8	0,8	7	,7	8	0,8	8	0,8	7	0,70	
Виробничі потужності	0,07	9	0,63	8	0,56	9	0,63	8	0,56	7	0,49	
НДДКР	0,06	8	0,48	7	0,42	6	,36	8	0,48	6	0,360	
Ринки збуту	0,06	7	0,42	8	0,48	8	0,48	7	0,42	9	0,54	
Зовнішньоекономічна діяльність	0,05	7	0,35	8	0,4	8	0,4	8	,4	6	0,30	
Збутова мережа	0,05	8	0,4	7	0,35	8	0,4	8	0,4	6	0,3	
Маркетингові інструменти	0,06	9	,54	7	0,42	8	0,48	8	,48	7	0,4200	
Кваліфікація персоналу	0,05	8	,4	7	0,35	8	0,4	7	0,35	7	0,350	
Фінанси	0,08	6	0,48	8	0,64	8	,64	8	0,64	7	0,560	
Загалом	1	94	7,98	91	7,78	94	7,77	93	7,77	83	6,86	

Проаналізуємо конкурентоспроможність потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за допомогою методу, який заснован на теорії ефективної конкуренції. Аналітичні дані представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналітичні дані ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022 2021	2023 2019
Вхідні дані								
Валові витрати	12021 9	1703 69	219253	349379	2439 96	48884	130126	123777
Обсяг випуску	99786 4	1348 197	175130 2	206924 4	2015 629	403104 ,9	317942,8	1017765
Вартість основних засобів	11564 2	1520 22	223515	489890	4959 26	71493	266375	380284
Дохід від реалізації	86770 8	11723 45	152287 1	179934 3	1752 721	350526	276472	885013
Собівартість	70747 5	9703 17	122869 7	138295 6	1505 362	258380	154259	797887
Чисельність персоналу	1342	1286	1374	1432	1494	88	58	152
Розрахункові показники								
1. Відносний показник продукції (В)	0,12	0,13	,13	0,17	,12	- 0,001	0,044	0,00100
2. Показник фондовіддачі (Ф)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	- 1,03	- 3,61	- 4,56
3. Показник рентабельності товару (РТ)	1,23	1,21	1,24	1:30	1,16	0,03	0,06	- 0,06
4. Показник продуктивності праці (ПП)	743,5 6	1048, 36	1274,6 0	1445,0 0	1349, 15	226,24	170,40	605,58

Згідно таблиці 2.3. ми бачимо, що відбулося зниження рентабельності й активів (на 4,56) й рентабельності продукції (на 0,06), але збільшилась продуктивність праці на 605,58 тисячі грн. В таблиці 2.4. надана динаміка ключових показників фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4.

**Динаміка ключових показників фінансового стану ПрАТ
«Тернопільський молокозавод» 2019-2023 роки.**

Показники	Роки					Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022 2021	2023 2019
	Відомі дані							
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275934
Загальна сума активів	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Загальні зобов'язання	141249	228037	285529	397361	455504	57492	111832	314255
Грошові кошти	1830	3856	17316	6669	9109	13460	-10647	7279
Поточні зобов'язання	71593	105884	121578	220562	261780	15694	98984	190187
Дохід від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Обіговий капітал	132884	132480	210064	281133	269809	77584	71069	136925
Розрахункові показники								
1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,47	0,38	0,39	0,52	0,47	0,01	0,13	0,00
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	1,88	1,61	1,64	2,09	1,88	0,03	0,45	0,00
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,03	0,04	0,14	0,03	0,03	0,11	-0,11	0,01
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	6,53	8,85	7,25	6,40	6,50	-1,60	-0,85	-0,03

Згідно з даними таблиці 2.4, важливо виділити посилення корпоративної автономії на 0,38 бала у 2020 році до рівня 0,52 бала у 2023 році; на акцент управління на позиковий капітал та на зниження швидкості оборотності оборотних коштів досліджуваного підприємства.

В таблиці 2.5. представлено аналіз третьої групи, описаних вище показників.

Таблиця 2.5.

**Показники ефективності збутової політики ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» 2019-2023 рр**

Показники	Роки					Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022 2021	2023 2019
Вхідні дані								
Власний капітал	124965	138137	182779	434722	400919	44642	251943	275954
Пасиви	266214	366174	468308	832083	856423	102134	363775	590209
Готова продукція	34128	32074	42543	52059	53962	10469	9516	19834
Доход від реалізації	867708	1172345	1522871	1799343	1752721	350526	276472	885013
Обсяг випуску	997864	1348197	1751302	2069244	2015629	403105	317943	1017785
Основні засоби	115642	152022	223515	489890	495926	71493	266375	380284
Витрати на збув	85887	119465	164214	278595	161446	44749	112381	75559
Зростання доходу від реалізації	208250	257916	319803	341875	385599	61887	22072	177349
Результувальні показники								
1. Рентабельність продаж (РП)	0,24	0,22	0,21	0,19	0,22	-0,01	-0,02	-0,02
2. Коefіцієнт злитвареності продукції (КЗ)	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	-0,01
3. Коefіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	8,63	8,87	7,84	4,22	4,06	-1,03	-3,61	-4,56
4. Коefіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	1,84	2,41	2,65	12,53	3,69	0,25	9,88	1,85

За період дослідження ми бачимо зниження ефективності збутової політики підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має здатність конкурувати на ринку з врахуванням його фінансової та виробничої сфер. Фінансовий аналіз вказує на стабільність фінансового стану підприємства, таку як прибутковість, ліквідність і платоспроможність. За результатами аналізу виробничої сфери можна зробити висновок про ефективність виробничих процесів, використання ресурсів та конкурентоспроможність виробничих пропозицій.

У висновку можна відзначити сильні сторони підприємства, такі як стабільна фінансова база та ефективне виробництво, а також ідентифікувати можливі проблеми, такі як нестабільність ринку або неефективне використання ресурсів. Загалом, аналіз конкурентоспроможності допоможе підприємству зрозуміти його поточне становище на ринку та визначити стратегії подальшого розвитку.

В цілому розвиток конкурентоспроможності потенціалу досліджуваної компанії є позитивною, оскільки зростання цього показника з 2019 по 2023 роки склало 1,91 рази. І лише у 2023 році через військовий стан та нестабільність політичної та економічної складової країни, конкурентоспроможність потенціалу компанії знизилася, але дуже несуттєво.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції та її вплив на потенціал підприємства

Оцінка конкурентоспроможності продукції та її вплив на потенціал підприємства є критично важливою для його успішного функціонування на ринку. Ця оцінка включає аналіз таких ключових аспектів, як якість продукції, цінова конкурентоспроможність, інноваційність, рівень обслуговування клієнтів та здатність реагувати на зміни вимог споживачів та ринкових умов.

Якщо продукція підприємства відповідає високим стандартам якості та функціональності, це сприяє залученню та утриманню клієнтів, а також підвищує їх задоволення та лояльність. Це може призвести до збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості підприємства.

Цінова конкурентоспроможність також грає важливу роль. Якщо продукція пропонується за конкурентоспроможними цінами, це може забезпечити підприємству перевагу на ринку порівняно з аналогічними продуктами конкурентів.

Інноваційність є ще одним ключовим аспектом. Підприємство, яке постійно вдосконалює свою продукцію та впроваджує нові технології, може забезпечити собі перевагу порівняно з конкурентами.

Наступним кроком нашого дослідження буде з'ясування рівня конкурентоспроможності продукції, яку виробляє ПрАТ та реалізує на молочному ринку.

Для діагностики використовуємо розрахункові параметри олії жирністю 72,5% і при цьому застосовуємо методику, що дозволяє порівняти характеристики продукції досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками продукції основних конкурентів.

Таблиця 2.6.

Якісні показники рівня конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів

Підприємство	Показник	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Люстдорф»	«Терра Фуд»	ТМ «Галичина»	ПП «Альма-Віта»	Еталон
Продукція		Масло 72,5% «Молюкія»	Масло 72,5% «Вологодське»	Масло 72,5% «Ферма»	Масло 72,5% «Галичина»	Масло 72,5% «Альмавіта»	Масло 72,5%
Тип сировини		Відбірене молоко	Пастеризоване молоко	Знежирене молоко	Відбірене молоко	Відбірене молоко	Відбірене молоко
Молоко	Бали	9	7	8	8	8	9
Жирність молока	Бали	7	8	8	7	7	8
Безпечність	Бали	8	7	7	7	8	8
Пакування	Бали	6	7	8	7	8	8
Відповідність стандартам	Бали	9	8	7	8	7	9

Для оцінки конкурентоспроможності потрібно порівняти бали по основним показникам різних підприємств-конкурентів з еталонними показниками. Таким чином, розрахуємо показники за типом сировини – це **МОЛОКО**:

$$P1 = 9/9 = 1$$

$$P2 = 9/7 = 1,29$$

$$P3 = 9/8 = 1,125$$

$$P4 = 9/8 = 1,125$$

$$P5 = 9/8 = 1,125$$

За жирністю молока:

$$B1 = 7/8 = 0,875$$

$$B2 = 8/8 = 1$$

$$B3 = 8/8 = 1$$

$$B4 = 7/8 = 0,875$$

$$B5 = 9/8 = 0,875$$

За безпечністю:

$$Д1 = 8/8 = 1$$

$$Д2 = 7/8 = 0,875$$

$$Д3 = 7/8 = 0,875$$

$$Д4 = 7/8 = 0,875$$

$$Д5 = 8/8 = 1$$

За пакуванням:

$$Ф1 = 6/8 = 0,75$$

$$Ф2 = 7/8 = 0,875$$

$$Ф3 = 8/8 = 1$$

$$Ф4 = 7/8 = 0,875$$

$$Ф5 = 8/8 = 1$$

За відповідністю стандартам:

$$Е1 = 9/9 = 1$$

$$Е2 = 8/9 = 0,889$$

$$Е3 = 7/9 = 0,778$$

$$Е4 = 8/9 = 0,889$$

$$Е5 = 7/9 = 0,778$$

Для розрахунку інтегрального показника на основі експертних досліджень визначимо важливість кожної з наступних параметричних характеристик (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Експертна оцінка параметричних характеристик конкурентоспроможності підприємства по якісним показникам

Індикатор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом	Питома Вага
Тип сировини	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	46	0,28
Жирність молока	4	5	3	3	4	5	2	5	4	4	39	,230
Безпека	3	2	4	5	2	3	4	3	2	5	33	,200
Дизайн	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	25	0,15
Дотримання екостандартів	1	1	2	2	1	3	2	3	4	5	24	,140

Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів (показників якості) має такий вигляд:

$$I t1 = 1 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 1 * 0,2 + 0,75 * 0,15 + 1 * 0,14 = 0,932$$

$$I t2 = 1,29 * 0,28 + 1 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 0,875 * 0,15 + 0,889 * 0,14 = 0,999$$

$$I t3 = 1,125 * 0,28 + 1 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 1 * 0,15 + 0,778 * 0,14 = 0,98$$

$$I t4 = 1,125 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 0,875 * 0,2 + 0,875 * 0,15 + 0,889 * 0,14 = 0,947$$

$$I t5 = 1,125 * 0,28 + 0,875 * 0,23 + 1 * 0,2 + 1 * 0,15 + 0,778 * 0,14 = 0,975$$

Окремо від якості Індикатори конкурентоспроможності деякі продукти Також необхідно вивчити вартісні показники (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Вартісні показники рівня конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів

Підприємство	Показник	г.р.г. «Тернопільський молочнозавод» (1)	Компанія «Дюстдорф» (2)	Компанія «Тера-Фуд» (3)	ТОВ «Компанія «Галичина»» (4)	ПП «Альма-Віта» (5)	Еталон
Продукція		Масло 72,5%ТМ «Молокіа»	Масло «Біологічне» 72,5%	Масло 72,5% ТМ «Ферма»	Масло 72,5% ТМ «Галичина»	Масло 72,5% ТМ «Альмавіта»	Масло 72,5%
Ціна придбання	грн.	47,2	43,9	47,2	43,4	43,5	43,4
Економічна ефективність реалізації	грн.	9,7	8,4	8,8	9,2	9,3	9,7

Тепер зробимо необхідний розрахунок для оцінки конкурентоспроможності продукції-конкурента за вартісними характеристиками масла:

$$EP1 = \frac{47.2 + 9.7}{43.4 + 9.7} = 1,072$$

$$EP2 = \frac{43.9 + 8.4}{43.4 + 9.7} = 0,984$$

$$EP3 = \frac{47.2 + 8.8}{43.4 + 9.7} = 1,055$$

$$EP4 = \frac{43.4 + 9.2}{43.4 + 9.7} = 0,991$$

$$EP5 = \frac{45.5 + 9.3}{43.4 + 9.7} = 1,032$$

Проаналізувавши якісні та вартісні характеристики продукції компаній-конкурентів на ринку, ми доповнюємо наше дослідження розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності продукції цих компаній:

$$RI1 = \frac{1,072}{0,932} = 1.15$$

$$RI2 = \frac{0,984}{0,999} = 0,985$$

$$RI3 = \frac{0,98}{1,055} = 0,928$$

$$RI4 = \frac{0,947}{0,991} = 0,956$$

$$RI5 = \frac{0,975}{1,032} = 0,945$$

Таким чином, проаналізувавши масло солодковершкове 72,5% жирності підприємств-конкурентів, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має найвищий інтегральний показник, який складає 1,15 бала, у найближчого конкурента, компанії «Люстдорф» цей показник складає 0,985. Найнижче значення маж компанія «Терра Фуд» він складає 0,928 бала. Іншим же компаніям рекомендовано зосередити увагу на модернізації асортименту продукції та покращенні її якісних характеристик,

що сприятиме зростанню її конкурентоспроможності і збільшенню обсягів реалізації на ринку молочних продуктів.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи основні показники діяльності підприємства (активи та пасиви, власний капітал, основні фонди, чисельність працівників, продуктивність праці) слід враховувати, що зросли витрати на реалізацію продукції, посилення залежності від позикового капіталу та війну в країні. Крім того, починаючи з 2020 року компанія вже зафіксувала збитки, які продовжувались ще протягом 2-х років. При визначенні рішень, які підприємство повинно прийняти для виведення з кризи та стабілізації підприємства потрібно все ж таки звертати увагу й на позитивні характеристики діяльності підприємства, які мають місце у досліджуемому періоді. На жаль, можна стверджувати, що головною ознакою неефективності цієї діяльності є зниження конкурентоспроможності потенціалу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також нестабільна політична та економічна ситуація в країні й військовий стан.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має здатність конкурувати на ринку з врахуванням його фінансової та виробничої сфер. Фінансовий аналіз вказує на стабільність фінансового стану підприємства, таку як прибутковість, ліквідність і платоспроможність. За результатами аналізу виробничої сфери можна зробити висновок про ефективність виробничих процесів, використання ресурсів та конкурентоспроможність виробничих пропозицій.

У висновку можна відзначити сильні сторони підприємства, такі як стабільна фінансова база та ефективне виробництво, а також ідентифікувати можливі проблеми, такі як нестабільність ринку або неефективне використання ресурсів. Загалом, аналіз конкурентоспроможності допоможе підприємству зрозуміти його поточне становище на ринку та визначити стратегії подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СТРУКТУРИ КЛЮЧОВИХ СФЕР ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

3.1. Особливості застосування механізму підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу, в яких правила конкуренції набувають глобальних ознак, є особливо важливими для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і полягають у комплексному управлінні власною конкурентоспроможністю та розробці організаційно-економічних механізмів, що забезпечують його стійке зростання протягом тривалого часу та розвиток ключових сфер підприємства.

На нашу думку, в механізм підвищення конкурентоспроможності досліджуемого суб'єкта потрібно включити: 1) сучасний організаційно-економічний механізм підтримки конкурентоспроможності, а саме його побудову; 2) удосконалення структури ключових сфер підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю продукції.

Основою створення сучасного організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності досліджуемого підприємства є ідентифікація компонентів, які мають вплив на нього. Всі ці фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, можна поділити на: фактори, які стимулюють конкурентоспроможність підприємства та фактори, які дестимулюють, тобто мають негативний вплив на тенденцію загального зниження конкурентоспроможності підприємства.

Найважливішими та ключовими характеристиками конкурентоспроможності підприємства є досягнення ефективного функціонування, тобто внутрішня конкурентоспроможність та забезпечення високої корисності продукції досліджуваного підприємства (рис.3.1).

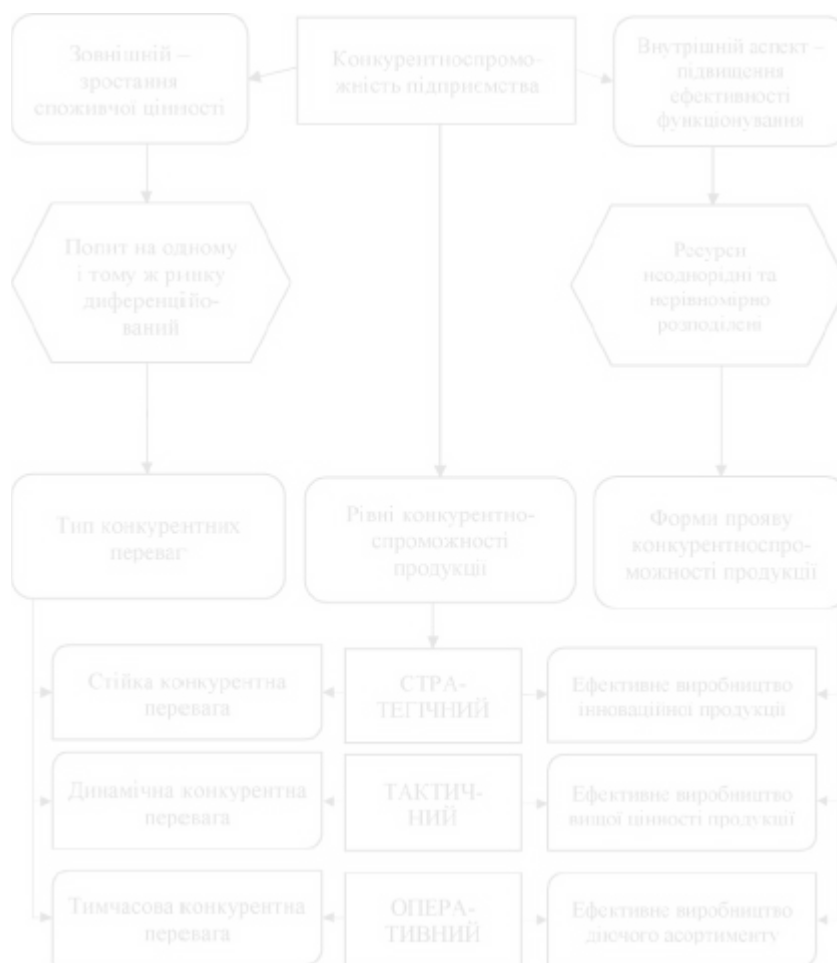


Рисунок 3.1. Механізм забезпечення конкурентоспроможності досліджуємого підприємства

Форми прояву конкурентоспроможності на всіх рівнях управління демонструють здатність підприємства виготовляти на рівні стратегічному - найбільш ефективну та сучасну споживчу цінність продукції порівняно з конкурентами; на рівні тактичному – ефективніше формувати вартість та цінність власної продукції відносно конкурентів; на рівні оперативному -

виробляти таку саму вартість продукту з вищою якістю та більшою ефективністю, ніж конкуренти.

При впровадженні механізму забезпечення конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» основним виступає стратегічний рівень, який впливає й на структуру ключових сфер підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю. На рис.3.2 представлено ключові параметри, які виступають фундаментом конкурентоспроможності компанії та визначають стійку конкурентну перевагу.

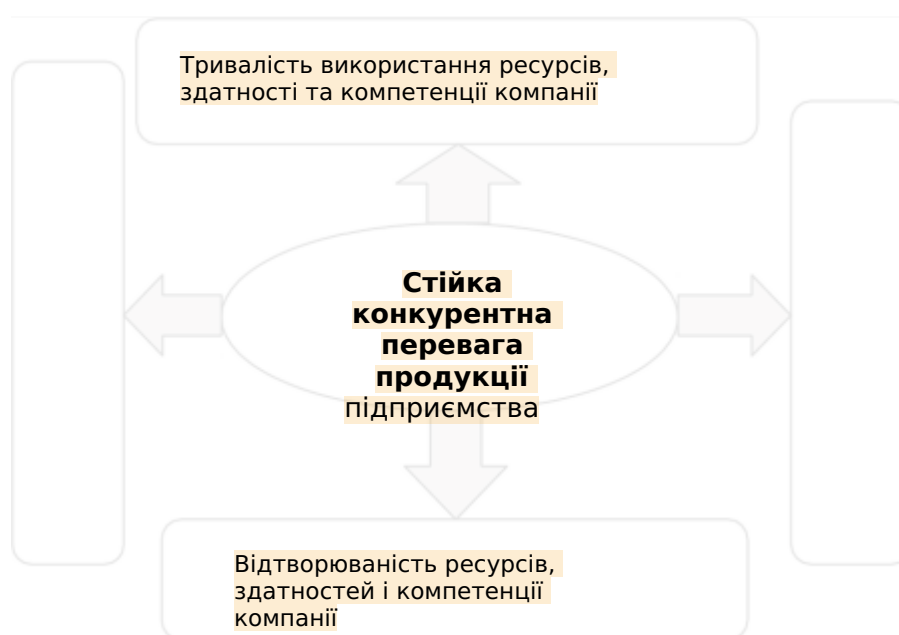


Рисунок 3.2. Характеристика стійкої конкурентної переваги ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства, його джерела формування, ключові сфери підприємства в контексті конкурентоспроможності можемо навести узагальнений механізм забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис.3.3).

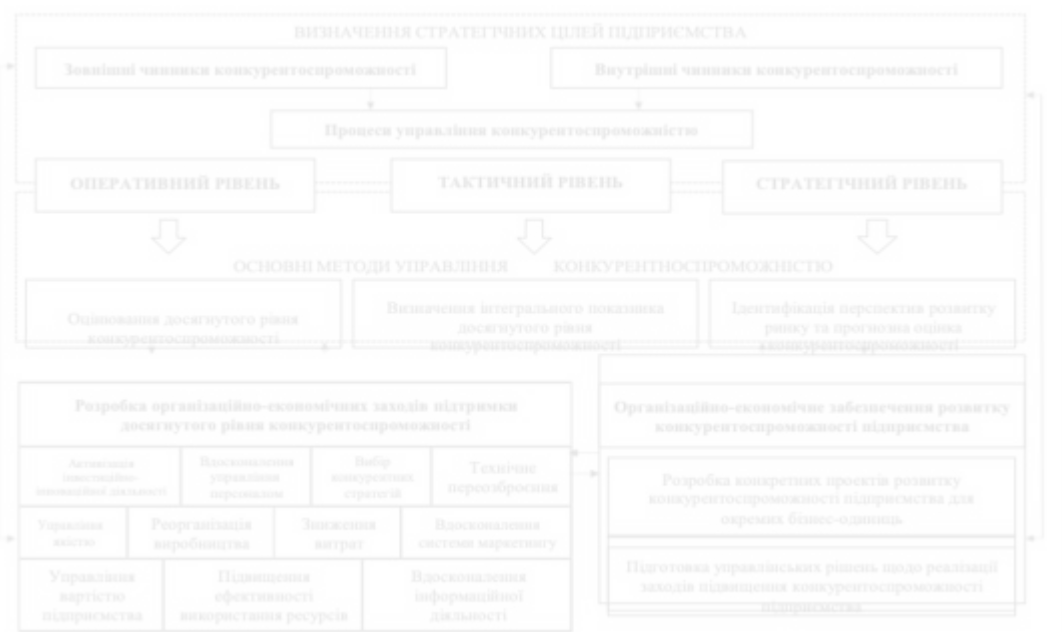


Рисунок 3.3. Механізм забезпечення ключових сфер підприємства (організаційно-економічних) в контексті управління конкурентоспроможністю

Як бачимо, головним аспектом організаційно-економічного механізму підтримки конкурентоспроможності потенціалу підприємства є стратегічні цілі його розвитку, які ґрунтуються на внутрішніх і зовнішніх конкурентних факторах і є вихідною формою платформи для управління конкурентними процесами. Механізм забезпечення ключових сфер ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в контексті управління конкурентоспроможністю потенціалу реалізується через управління певними конкурентними перевагами та конкурентними факторами на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Система управління конкурентоспроможністю досліджуваного потенціалу компанії повинна бути реалізована синергетично з метою контролю та забезпечення конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу досліджуваного підприємства має бути завершена системою управління якості і аналізу конкурентів, що дозволить розробити конкурентну стратегію та визначить можливості компанії.

Крім того, система високої конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має охоплювати наступні напрями:

- 1) Заходи щодо підвищення технічного рівня та подальшого забезпечення якості продукції, що включають: удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, поліпшення умов праці на підприємстві; підвищення культури виробництва; забезпечення зміцнення бази та вдосконалення організації дослідження; сприяння прискореному здійсненню інвестицій та структурному перетворенню відповідно до пріоритетів науково-технічного прогресу та соціального розвитку; на цій основі підвищення ефективності інвестицій в оновленні основних засобів; організація ефективної якісної групової діяльності та цілеспрямованого навчання менеджменту персоналу; реконструкція управління якістю продукції та створення спеціальних умов для якості праці; сертифікація та стандартизація.

- 2) Заходи з оптимізації виробничо-господарських витрат і зниження ресурсоемності продукції та її собівартості;
- 3) Удосконалення обслуговування клієнтів, маркетинг і дослідження ринку. У довгостроковій перспективі організаційно-економічні важелі управління повинні бути спрямовані на реалізацію перерахованих заходів.

Загалом забезпечення високої конкурентоспроможності продукції підприємства потребує розробки цілісної системи взаємопов'язаних елементів, яка також становить основу процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Структура та механізм системи управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлені на рисунку 3.4.

Згідно даного рисунку ефективне управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечить комплексне управління цим процесом за такими напрямками:

- Управління якістю, тобто поелементне охоплення управління якістю технології, сировини, людських ресурсів, транспорту, логістики тощо;
- Управління асортиментом, що включає аналіз структури асортименту та періодичності його оновлення, а також визначення частки експорту в загальному обсязі продукції підприємства;
- Управління виробничими витратами, яке полягає в контролі цін на сировину та транспорт, а також впровадження сучасних методів обліку витрат на виробництво;
- Управління збутовою діяльністю та процесом збуту, які визначають оптимальні та раціональні стратегії просування даного товару на ринку.

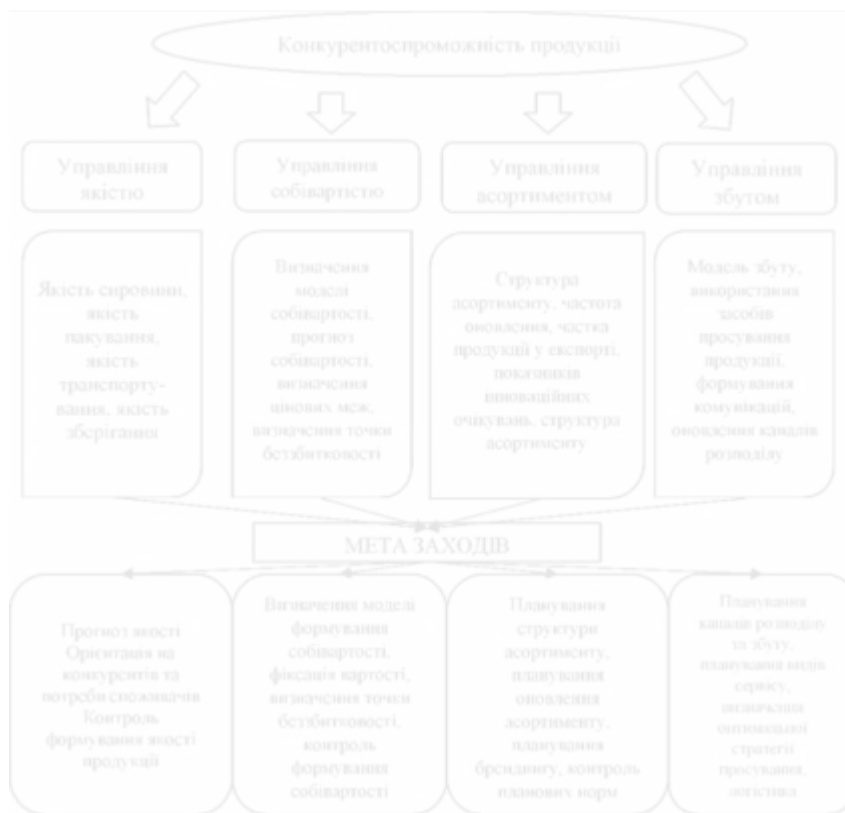


Рисунок 3.4. Система забезпечення ефективного управління конкурентоспроможності досліджуемого підприємства.

3.2. Пропозиції щодо нарощування конкурентоспроможності структури ключових сфер підприємства із застосуванням інструментів інноваційної політики

Після аналізу конкурентних можливостей і конкурентоспроможності потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», котрий реалізує продукцію ТМ «Молокія», ми маємо деякі недоліки, які негативно впливають на підприємство загалом та на його діяльність окремо, а саме: Спрямованість підприємства на виробництво та реалізацію продукції відносно обмеженого

асортименту, що чітко зменшує цільову групу споживачів; Незважаючи на високу якість продукції компанії, їй все одно не вдалося досягти достатньої прибутковості в порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів; Більшість основних фондів зношені, що обмежує виробничі потужності та можливість збереження конкурентних переваг підприємства. Проте компанії все ще вдається утримувати високі конкурентні позиції на ринку, проте в її діяльності необхідно внести деякі зміни.

Виходячи з цього пропонується використати інноваційний проект розширення асортименту продукції за рахунок модернізації основного капіталу та введення додаткових виробничих потужностей підприємства. Ми вважаємо доцільним розширити асортимент за рахунок розширення асортименту йогуртів і випуску шоколадної олії. В таблиці 3.1 представлений асортимент та орієнтовні ціни цієї продукції.

Таблиця 3.1.

Перелік товарів та діапазон цін на нові види продукції

Асортимент	Ціна, грн
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% Пляшка з HDPE 200 Містер. (Білий без лактози)	21,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% Пляшка з ПНД 200 г. (Чорниця)	22,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% Пляшка з ПНД 200 г. (стиглий)	22,99
Йогурт ТМ «Молокія» 2,7% Пляшка з ПНД 200 г. (Полуниця)	22,99
Йогурт ТМ "Молокія" 3,2% пластик скло 550 Містер. (білий без ЛАКТОЗИ)	31,99
Йогурт ТМ "Молокія" 3,2% пластик скло 550 Містер. (чорниця)	32,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластик скло 550 Містер. (стиглий)	32,99
Йогурт ТМ «Молокія» 3,2% пластик скло 550 Містер. (Полуниця)	32,99
Вершкове масло шоколадне МТ "Молокія" 82,5% 100 г.	61,99
Вершкове масло шоколадне ТМ "Молокія" 82,5% 200 г.	72,99
Вершкове масло шоколадне ТМ "Молокія" 82,5% 500 г.	99,99

*Складено автором за даними 31

Як бачимо, компанія може розширити асортимент власної продукції за рахунок впровадження лінійки йогуртів ТМ «Молокія» 2,7% та 3,2% в поліетиленовій тарі по 200 г та пластикових стаканчиках по 550 г, а також планується виробництво вершкового масла шоколадного 82,5% жирності в алюмінієвій упаковці по 100г, 200г, 500г.

Обладнання, необхідне для виробництва нової продукції, включає: навантажувач сировини з візком; дозатор для наповнення; згущувальна машина; котел для змішування; кулер; стрічкові конвеєри; пакувальна машина; складські конвеєри; гомогенізатор вершкового масла.

Кошторис витрат представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Кошторис витрат на нову технологічну лінію для виробництва нової продукції

Обладнання	Підприємства-виробники обладнання				
	LUMO (Німеччина)	Bertsch (Австрія)	Inventa Polyfood (Італія)	Waldner (Австрія)	TESSA I.E.C. Group LTD (Ізраїль)
Завантажувач з візком	1216,3	1342,3	1273,3	1419,4	1212,6
Дозатор начинки	215,6	232,4	255,2	252,3	210,7
Машина згущувач	118,5	129,7	119,5	141,2	124,3
Котел мішалка	296,7	301,3	279,3	302,3	300,5
Охолоджувач	65,4	71,4	69,3	68,9	70,4
Система транспортерів	27,5	28,7	27,7	29,2	28,4
Пакувальний автомат	49,8	44,5	51,2	52,2	52,2
Транспортер накопичувальний	18,2	22,3	23,3	23,5	19,9
Гомогенізатор вершкового масла	145,4	175,6	165,4	181,2	151,3
Всього витрат, тис.грн.	2153,4	2348,2	2264,2	2470,2	2170,3
*Складено автором за даними 47					

Аналіз даних, наведених в таблиці, доводить, що обладнання підприємства JUMO (Німеччина) є найкращою альтернативою серед перерахованих вище. Він найдешевший, але не менш якісний, як в конкурентів, і може використовуватися з традиційною для підприємства сировиною для виробництва йогуртів і вершкового масла, жирність яких підвищена. Таким чином, первісна вартість обладнання становить 2153,4 тис. грн.

Під час реалізації цього проекту було оновлено виробництво та впроваджено інвестиційно-інноваційний проект запуску нової технологічної лінійки «JUMO». Для реалізації проекту потрібні зміни в організаційній структурі, які б дозволили якісно впроваджувати ці ідеї. Для вирішення цієї проблеми пропонується реорганізувати існуючу організаційну структуру та впровадити в неї елементи матричної організаційної структури управління, що дозволить оптимально реалізувати даний проект. (Рис. 3.5):



Рисунок 3.5. Матрична організаційна структура ефективного керування та реалізації проекту нової технологічної лінії.

Згідно рисунку, метою розробки та впровадження у рамках інвестиційно-інноваційного проекту є формування проектної команди для

повного виконання завдань проекту. До складу повинні входити представники техніко-технологічного відділу, фінансово-економічного відділу, відділу маркетингу та виробничого відділу. Керівник проекту (директор проекту) стежить за виконанням проектних завдань і визначає характеристики самого проекту, а також функціональні можливості всіх підрозділів, створених для проекту.

Для реалізації цього інноваційного проекту потрібно здійснити зміни у виробництві за рахунок створення нової технологічної лінії, а це веде за собою ще й додаткові витрати (ремонт та оновлення основних засобів та фінансування капітальних вкладень, яке має відбуватися в основному за рахунок кредитних коштів).

Окрім вартості реалізації проекту, важливо також розуміти заплановані обсяги виробництва та реалізації нової продукції Тернопільського молокозаводу виходячи з виробничих потужностей підприємства та обсягу попиту на нову продукцію, а також реалізації проекту. . Період, на який розраховується проект має тривати 5 років. Тому на цій основі розраховано експлуатаційні витрати проекту за весь період його реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Структура собівартості нової технологічної лінії «JUMO» за 5 років,
грн**

Показник	Роки				
	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Матеріальні витрати	5800000	5800000	5800000	5800000	5800000
Витрати на оплату праці	3792000	3792000	3792000	3792000	3792000
Соціальні заходи	834240	834240	834240	834240	834240
Амортизація	430680	430680	430680	430680	430680
Інші витрати	19000	19000	19000	19000	19000
Разом	1087592	1087592	1087592	1087592	1087592
	0	0	0	0	0

* Складено автором самостійно

Як видно з таблиці, загальна річна вартість проекту становить 1087,59 тис. грн. Загалом витрати за 5 років реалізації проекту становлять 54379,6 тис. грн.

Як показують наші розрахунки, реалізація представленого проекту впровадження технології «JUMO» для виробництва нових видів продукції є економічно вигідною, оскільки його дохід у кілька разів перевищує витрати, необхідні для впровадження нової продукції. В таблиці 3.4. представлені фінансові результати від реалізації інноваційного проекту.

Таблиця 3.4.

**Прогноз фінансових результатів на 2024-2028 роки від
впровадження інноваційного проекту**

Показник	Роки				
	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Чистий дохід від реалізації продукції	1603210	16032100	16032100	16032100	160321000
Собівартість	10875920	10875920	10875920	10875920	10875920
Фінансовий результат від операційної діяльності	5156180	5156180	5156180	5156180	5156180
Фінансові витрати	1631388	1450987	1216465	911586	515244
Фінансовий результат до оподаткування прибутку	3524792	3705193	3939715	4244594	4640936
Податок на прибуток (18%)	634463	666935	709149	764027	835368
Чистий прибуток	2890329	3038258	3230566	3480567	3805568

* створено автором

В таблиці показано збільшення чистого прибутку від виробництва та реалізації нової продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 5 років варюється від 2 890,3 тис. грн у перший рік до 3805,6 тис. грн на п'ятому році реалізації проекту. Накопичення таких обсягів доходу дозволяє зібрати достатній ресурс для посилення конкурентних переваг. Це і буде позитивним результатом ефективного застосування ключових сфер підприємства з урахуванням інноваційної політики на практиці для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Висновки до розділу 3

Ефективне управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечить комплексне управління цим процесом за такими напрямками:

- Управління якістю, тобто поелементне охоплення управління якістю технології, сировини, людських ресурсів, транспорту, логістики тощо;
- Управління асортиментом, що включає аналіз структури асортименту та періодичності його оновлення, а також визначення частки експорту в загальному обсязі продукції підприємства;
- Управління виробничими витратами, яке полягає в контролі цін на сировину та транспорт, а також впровадження сучасних методів обліку витрат на виробництво;
- Управління збутовою діяльністю та процесом збуту, які визначають оптимальні та раціональні стратегії просування даного товару на ринку.

Інноваційна політика може стати ключовим інструментом у зміцненні конкурентоспроможності підприємства. Пропозиції щодо нарощування конкурентоспроможності включають в себе такі заходи:

Стимулювання досліджень та розробок: Залучення фінансових ресурсів у науково-дослідницьку діяльність дозволить підприємству створювати інноваційні продукти та технології, які відповідають потребам ринку

Розвиток технологічних партнерств: Встановлення партнерських відносин з іншими компаніями, науковими установами та стартапами дозволить підприємству отримувати доступ до нових технологій та ідей для інноваційного розвитку

Створення інноваційної культури: Поширення усвідомлення важливості інновацій серед персоналу підприємства сприятиме активізації творчого потенціалу колективу та стимулюванню ініціатив у сфері інновацій

Впровадження гнучких методів управління: Використання гнучких методів управління дозволить підприємству швидко реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та технології

Застосування цих пропозицій допоможе підприємству підвищити його інноваційний потенціал та зміцнити його конкурентоспроможність на ринку. Реалізація інноваційної політики виявиться ключовим чинником успіху у динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Схожість

Джерела з Інтернету

529

1	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33459/1/%d0%94%d0%be%d0%bb%d0%b8%d0%ba.pdf	231 джерело	8.51%
2	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a6d41b5-1fb8-4b25-abec-67fb3fe07715/content		2.14%
3	https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/25444/1/Degtjarova.doc	41 джерело	1.68%
4	https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/31398/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.docx	8 джерел	1.6%
5	http://ep3.nuwm.edu.ua/3014		0.62%
6	https://mybiblioteka.su/tom3/5-8785.html	22 джерела	0.46%
7	http://www.chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/zb_tezu_27-28.04.2017.pdf	25 джерел	0.41%
8	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44100/1/%d0%9a%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b5%d0%bd%cd	13 джерел	0.41%
9	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26269		0.41%
10	http://hdl.handle.net/11300/1572	5 джерел	0.36%
11	http://www.vtei.com.ua/doc/21.pdf		0.33%
12	https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/122	2 джерела	0.32%
14	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/26271		0.26%
15	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51926	2 джерела	0.24%
16	http://lib.khnu.km.ua/pdf/visnyk_tup/2011/(176)%202011-3-3-e.pdf	5 джерел	0.24%
17	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74160	30 джерел	0.21%
18	http://elibrary.donnuet.edu.ua/798/1/26.05.2017_venesuehla.pdf	3 джерела	0.2%
20	http://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2014/1.pdf	30 джерел	0.19%
21	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13534/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%20d1%80%d...		0.17%
22	https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024.pdf	4 джерела	0.17%

23	http://www.vtei.edu.ua/doc/2023/konf1011/zb2.pdf		0.13%
24	http://iii.ua/uk/ukrayina-v-globalnih-innovaciynih-reytingah-mizhnarodniy-indeks-zahistu-prav-vlasnosti	19 джерел	0.11%
25	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8142/1/%d0%9a%d0%be%d0%bb%d0%b5%d1%81%d0%bd%d0%b8	14 джерел	0.11%
26	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4528/1/4344_IR.pdf	30 джерел	0.1%
27	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25765/1/Dyplom051_Romanchuk_Budiakova.pdf		0.1%
30	https://insat.org.ua/files/nav/str_plan/strateg_plan_2021-2025.pdf	6 джерел	0.1%
31	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36545/1/075_Kutsenko%20Oleh%20Ihorovych.pdf		0.1%
32	https://periodicals.karazin.ua/politology/issue/download/657/779		0.09%
33	https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4802/1/10%20d0%bc%d1%96%d0%b6%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b4%...		0.09%
34	http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3643/1/%d0%93%d0%b0%d0%bb%d1%83%d1%88%d0%ba%d0%b0%20%d0%92...		0.09%
35	https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1496/%d0%92%d0%be%d0%bb%d0%be%d1%89%	3 джерела	0.09%
36	http://gameoverstudents.blogspot.com/2012/11	3 джерела	0.09%
37	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43140/1/dyplom_Boiko%20A_Yu_2023.pdf		0.09%
38	http://iie.org.ua/wp-content/uploads/naukovi_dopovidi/2015_nd_upravlinnya_ekonomikoy.pdf	16 джерел	0.09%
40	https://books.ldubgd.edu.ua/index.php/m/catalog/download/184/136/588-2?inline=1	4 джерела	0.09%

Джерела з Бібліотеки

51

13	Студентська робота	ID файлу: 1005746363	Навчальний заклад: Mariupol State University	46 джерел	0.32%
19	Студентська робота	ID файлу: 6050545	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 джерел	0.2%
28	Студентська робота	ID файлу: 1005760751	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
29	Студентська робота	ID файлу: 1015744190	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
39	Студентська робота	ID файлу: 1015758620	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.09%